

Relations industrielles Industrial Relations



L'influence des « besoins supérieurs » sur la réaction de l'employé à certaines caractéristiques de sa tâche The Influence of « Superior Needs » on the Employee's Reaction to Certain Characteristics of his Task

Jean-Louis Bergeron et Jean-Luc Morin

Volume 35, numéro 3, 1980

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/029086ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/029086ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bergeron, J.-L. & Morin, J.-L. (1980). L'influence des « besoins supérieurs » sur la réaction de l'employé à certaines caractéristiques de sa tâche. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 35(3), 365–386.
<https://doi.org/10.7202/029086ar>

Résumé de l'article

Le but de cet article est d'examiner l'influence modératrice des besoins dits supérieurs ou intrinsèques (besoin d'accomplissement, de développement personnel, de compétence) sur la relation entre les caractéristiques du travail normalement associées à l'enrichissement des tâches (e.g. complexité, autonomie, variété) d'une part et la satisfaction et la motivation de l'employé d'autre part. À la suite d'une revue de la littérature pertinente, les auteurs présentent et discutent les résultats d'une recherche effectuée auprès de 176 employés d'un hôpital du Québec. La conclusion résume les implications de ces résultats pour les chercheurs et pour les administrateurs.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1980

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

Érudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

L'influence des «besoins supérieurs» sur la réaction de l'employé à certaines caractéristiques de sa tâche

Jean-Louis Bergeron

et

Jean-Luc Morin

Le but de cet article est d'examiner l'influence modératrice des besoins dits supérieurs ou intrinsèques (besoin d'accomplissement, de développement personnel, de compétence) sur la relation entre les caractéristiques du travail normalement associées à l'enrichissement des tâches (e.g. complexité, autonomie, variété) d'une part et la satisfaction et la motivation de l'employé d'autre part. À la suite d'une revue de la littérature pertinente, les auteurs présentent et discutent les résultats d'une recherche effectuée auprès de 176 employés d'un hôpital du Québec. La conclusion résume les implications de ces résultats pour les chercheurs et pour les administrateurs.

Depuis une vingtaine d'années, l'influence des caractéristiques de la tâche sur la satisfaction et la motivation de l'employé a fait l'objet d'un nombre très élevé de recherches et de publications. Malgré la persistance de certains problèmes tels que le choix du cadre théorique le plus approprié pour expliquer cette influence et l'identification et la mesure des caractéristiques ou dimensions pertinentes de la tâche, il n'est plus possible de douter que les caractéristiques généralement associées à une tâche dite «enrichie» sont ordinairement cause de motivation et (surtout) de satisfaction. Graduellement, les chercheurs se sont donc désintéressés de la simple relation tâche-réactions pour se préoccuper davantage des variables modératrices qui affectent la force de cette relation. La question posée était alors la suivante: dans quelles circonstances et avec quel type d'employés peut-on s'attendre à ce que l'enrichissement des tâches soit le plus fortement associé à la satisfaction et à la motivation des employés?

* BERGERON, Jean-Louis, professeur, Département de management, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke.

MORIN, Jean-Luc, assistant de recherche et étudiant à la maîtrise en sciences administratives, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke.

Cette recherche des variables modératrices a, elle aussi, produit un nombre considérable de publications, et ce particulièrement depuis une dizaine d'années. Les variables dont on a ainsi étudié l'influence sur la relation entre la nature du travail et les réactions de l'employé peuvent être regroupées en quatre catégories:

- a) des variables sociologiques telles que le milieu urbain vs rural;
- b) des variables organisationnelles telles que le niveau hiérarchique et la spécialisation fonctionnelle;
- c) des variables démographiques telles que le degré d'instruction et l'ancienneté;
- d) des variables psychologiques telles que l'éthique protestante et l'autoritarisme.

De façon générale, il est permis de dire que l'utilisation de variables sociologiques a produit des résultats décevants; les études se contredisent les unes les autres et cette approche tend à être mise de côté. L'étude des variables organisationnelles en est à ses débuts: seules quelques recherches ont été publiées et les résultats actuels ne permettent pas de tirer des conclusions valables. L'influence des variables démographiques semble plus prometteuse: quelques recherches ont démontré l'influence positive du degré d'instruction et l'influence négative de l'ancienneté sur la relation entre l'enrichissement de la tâche et la satisfaction de l'employé. Il demeure cependant que les variables psychologiques sont, et de loin, celles qui ont été étudiées le plus souvent et qui offrent le plus d'intérêt compte tenu de la nature des variables dépendantes ordinairement utilisées: la satisfaction et la motivation.

Bien que théoriquement un grand nombre de caractéristiques individuelles puissent influencer la relation entre la nature du travail et la réaction émotive et comportementale de l'employé, les principales études ont porté sur les variables suivantes: l'éthique protestante ou les valeurs de travail, l'autoritarisme, le besoin d'accomplissement, l'internalité et, surtout, l'importance ou la force des besoins dits «supérieurs» (en référence à la hiérarchie de Maslow) chez l'employé concerné. Puisque le présent article s'attache exclusivement à l'influence modératrice de cette dernière variable, il apparaît utile de résumer les principaux résultats obtenus jusqu'ici. Les études sont rapportées dans l'ordre chronologique de leur parution.

REVUE DE LA LITTÉRATURE¹

Hackman et Lawler (1971) ont démontré que la force des besoins supérieurs exerçait une influence positive sur la relation entre un index compre-

1 Le lecteur peu intéressé par les caractéristiques particulières des 13 études rapportées ici peut consulter immédiatement le tableau 1, qui résume les résultats obtenus par les chercheurs qui ont mesuré l'impact des «besoins supérieurs» sur la relation entre les caractéristiques de la tâche et la réaction des employés.

nant quatre facteurs d'enrichissement d'une part (variété, autonomie, rétroaction et identité) et plusieurs variables dépendantes d'autre part (satisfaction, motivation, qualité du travail). Prise séparément, la relation entre la variable «identité» et les variables dépendantes n'était cependant pas affectée par la force des besoins supérieurs.

Au cours d'une étude quasi-expérimentale sur les conséquences de l'enrichissement des tâches dans une entreprise, Lawler, Hackman et Kaufman (1973) ont découvert qu'un accroissement des dimensions «variété» et «autonomie» ne produisait pas de meilleurs résultats chez les employés dont les besoins supérieurs étaient plus élevés que ceux de leurs collègues. Les variables dépendantes dans ce cas étaient la motivation, la satisfaction et l'implication dans le travail. Ils expliquent cependant ce résultat négatif par l'absence d'une différence marquée entre les besoins supérieurs du groupe «fort» (5.8 sur une échelle de 1 à 7) et du groupe «faible» (4.7).

En 1974, Wanous comparaît l'influence relative de trois variables modératrices (milieu urbain vs rural; éthique protestante; besoins supérieurs) sur la relation entre la nature du travail et trois variables dépendantes: la satisfaction, le rendement et l'absentéisme. Ses résultats démontrèrent que la variable «besoins supérieurs» avait un effet modérateur plus marqué que les deux autres sur la relation nature du travail — satisfaction. L'effet modérateur des trois variables étudiées devenait nul, cependant, lorsque le rendement et l'absentéisme étaient substitués à la satisfaction comme variables dépendantes.

Brief et Aldag (1975) répétèrent l'étude de Hackman et Lawler (1971) en utilisant sensiblement les mêmes variables et les mêmes mesures. Bien que leurs résultats soient ordinairement considérés comme une confirmation de ceux de Hackman et Lawler (parce que les corrélations entre variables indépendantes et dépendantes semblent généralement plus fortes lorsque les besoins supérieurs sont élevés), il faut cependant noter que sur un total de 32 paires de corrélations, les différences entre les plus fortes et les plus faibles ne sont significatives que dans quatre cas seulement. Aucune des relations impliquant la motivation comme variable dépendante n'est influencée significativement par la force des besoins supérieurs.

Une autre recherche faite par les mêmes auteurs (Aldag et Brief, 1975) visait à étudier l'influence modératrice de sept variables (y compris deux mesures différentes des besoins supérieurs) sur la relation entre cinq dimensions du travail et huit mesures de satisfaction et de motivation. Les cinq variables indépendantes étaient les suivantes: variété, autonomie, rétroaction, identité et importance. Aucune des variables supposément modératrices n'affecta de façon évidente la force des relations entre variables indépendantes et dépendantes.

L'étude de Sims et Szilagyi (1976) s'avéra un peu plus encourageante pour les partisans d'une influence modératrice des besoins supérieurs. Utilisant un instrument (le "Job Characteristics Inventory") légèrement différent de celui utilisé par des auteurs tels que Hackman, Lawler et Oldham (le "Job Diagnostic Survey"), ils mesurèrent six dimensions du travail: variété, autonomie, identité, rétroaction, interaction avec les autres et possibilité de lier des liens d'amitié. Les variables dépendantes étaient la satisfaction et le rendement. Sur 14 paires de corrélations, six démontrèrent une influence positive et significative des besoins supérieurs. Notons cependant qu'une seule de ces différences significatives impliquait le rendement comme variable dépendante.

Oldham (1976) rapporte une influence modératrice des besoins supérieurs sur la relation entre chacune de trois dimensions du travail (autonomie, importance et identité) et la motivation. Aucune des différences entre les corrélations n'est cependant significative; l'auteur base sa conclusion sur le fait que les corrélations entre les dimensions du travail et la motivation sont significatives lorsque les besoins supérieurs des employés sont élevés, alors qu'elles ne le sont pas lorsque ces besoins sont faibles.

Utilisant comme variable indépendante un index appelé «état psychologique» et composé de trois mesures qui elles-mêmes sont supposées refléter l'impact des cinq dimensions habituelles du travail, Hackman et Oldham (1976) ont démontré une influence marquée des besoins supérieurs sur la relation entre l'index d'une part et la motivation, deux types de satisfaction et le rendement d'autre part. Un autre index, représentant cette fois-ci une mesure directe des cinq dimensions combinées, fut également utilisé comme variable indépendante par Oldham, Hackman et Pearce (1976). Les résultats furent moins concluants. Cependant bien que l'index fut relié par les auteurs à trois variables dépendantes (le rendement tel qu'évalué par le supérieur, le salaire et la motivation), seule la relation index-salaire fut influencée de façon significative par la force des besoins supérieurs. Notons que le salaire est considéré ici comme une mesure de succès ou de rendement.

La recherche de Stone, Mowday et Porter (1977) portait sur l'influence modératrice de deux types de besoins supérieurs: le besoin d'accomplissement et le besoin d'autonomie. Les variables indépendantes étaient sensiblement les mêmes que dans les autres études et elles furent mesurées par un instrument construit par Stone (1974). La variable dépendante était la satisfaction. Contrairement aux hypothèses, l'influence modératrice du besoin d'autonomie s'avéra nulle, alors que celle du besoin d'accomplissement agissait dans le sens contraire de ce qui avait été prédit: la relation entre les

variables indépendantes et la variable dépendante fut plus forte chez ceux dont le besoin d'accomplissement était le plus faible.

Tout comme Wanous (1974), Kidron (1977) chercha à découvrir si la force des besoins supérieurs constituait une variable modératrice plus efficace que d'autres (le milieu rural vs urbain, l'anomie, l'éthique protestante). Il utilisa trois échantillons et mesura les variables indépendantes habituelles, ainsi que la satisfaction comme variable dépendante. À l'aide d'une analyse de variance il démontra qu'aucune des variables modératrices n'exerçait un effet significatif sur les relations étudiées.

Hackman, Pearce et Wolfe (1978) rapportent les résultats d'une étude quasi-expérimentale au cours de laquelle la nature du travail d'environ 150 employés de bureau fut changée (enrichie) par suite de changements technologiques. Des mesures prises avant et après le changement démontrèrent que les employés dont les besoins supérieurs étaient plus élevés réagirent plus favorablement que les autres (en termes de satisfaction, de motivation, de rendement et d'absentéisme) à l'enrichissement de leurs tâches. Les résultats de cette étude suggèrent même que le rendement des employés dont les besoins supérieurs sont faibles peut diminuer lorsque leur tâche devient plus complexe.

L'étude de Carroll (1978) portait sur l'influence modératrice de deux types de besoins supérieurs: le besoin d'accomplissement et le besoin d'actualisation. Deux groupes d'employés d'une clinique dentaire furent comparés: un groupe dont les tâches étaient «riches» et complexes et un autre dont le travail était plutôt simple et monotone (selon la perception de l'auteur). Les variables dépendantes étaient la satisfaction, l'aliénation, le stress et l'implication dans le travail. Dans le groupe «enrichi», les employés dont les besoins supérieurs étaient élevés se montrèrent plus satisfaits, moins aliénés et moins «stressés» que les employés qui dans le même groupe avaient des besoins supérieurs faibles. Dans l'autre groupe, un besoin élevé d'accomplissement était accompagné d'un haut niveau de stress.

Étant donné la diversité (et, dans plusieurs cas, l'ambiguïté) des résultats rapportés plus haut, il n'est peut-être pas surprenant que les auteurs qui ont examiné cette littérature en tirent des conclusions différentes. Pour Pierce et Dunham (1976), l'ensemble des résultats obtenus jusqu'à maintenant démontre que la force des besoins supérieurs exerce une influence modératrice positive sur la relation entre la nature du travail et la réaction de l'employé. White (1978) se déclare très surpris de cette conclusion et considère qu'elle n'est pas justifiée par les résultats publiés entre 1971 et 1978. L'évaluation que nous faisons de ces résultats, résumée dans le Tableau 1, supporte certainement l'opinion de ce dernier auteur quant à l'impossibilité d'en tirer une conclusion claire et ferme.

Tableau 1
Évaluation de 13 études quant à
l'influence modératrice des besoins supérieurs

<i>Auteurs</i>	<i>Résultats quant à l'influence modératrice des besoins supérieurs</i>
Hackman et Lawler, 1971	<i>Positifs</i> pour trois des quatre dimensions étudiées: variété, autonomie, rétroaction.
Lawler, Hackman et Kaufman, 1973	<i>Négatifs</i> pour les deux dimensions étudiées: variété et autonomie.
Wanous, 1974	<i>Positifs</i> avec la satisfaction comme variable dépendante; <i>négatifs</i> avec le rendement et l'absentéisme.
Brief et Aldag, 1975	<i>Ambigus</i> . Les corrélations entre variables indépendantes et dépendantes semblent plus fortes lorsque les besoins supérieurs sont élevés, mais les différences sont rarement significatives.
Alag et Brief, 1975	<i>Négatifs</i> . Aucune des relations entre cinq dimensions du travail et huit mesures de satisfaction et de motivation n'est influencée par les besoins supérieurs.
Sims et Szilagyi, 1976	<i>Ambigus</i> . Sur 14 corrélations entre variables indépendantes et dépendantes, six démontrent une influence positive des besoins supérieurs.
Oldham, 1976	<i>Ambigus</i> . Les corrélations entre variables indépendantes et dépendantes semblent plus fortes lorsque les besoins supérieurs sont élevés, mais aucune des différences n'est significative.
Hackman et Oldham, 1976	<i>Positifs</i> , avec comme variable indépendante un index qui regroupe cinq dimensions du travail.
Oldham, Hackman et Pearce, 1976	<i>Ambigus</i> , avec un index comme ci-haut; la relation avec une seule des trois variables dépendantes utilisées est influencée par les besoins supérieurs.
Stone, Mowday et Porter, 1977	<i>Négatifs</i> . Le besoin d'autonomie n'influence pas les relations; le besoin d'accomplissement a un effet négatif.
Kidron, 1977	<i>Négatifs</i> . Aucune des trois variables supposément modératrices n'exerce une influence significative.
Hackman, Pearce et Wolfe, 1978	<i>Positifs</i> . Les employés dont les besoins supérieurs sont élevés réagissent mieux à l'enrichissement de leurs tâches.
Carroll, 1978	<i>Positifs</i> . Dans un groupe dont les tâches sont «riches», ceux qui ont des besoins supérieurs élevés sont plus satisfaits et moins stressés.

Si cette évaluation est correcte, elle indique que cinq des études rapportées ici présentent des résultats positifs, i.e. démontrent une influence marquée des besoins supérieurs sur la relation entre la nature du travail et les

réactions des employés. Pour diverses raisons, les résultats sont ambigus dans le cas de quatre autres recherches. Finalement, quatre études présentent des résultats négatifs en ce sens que, contrairement aux hypothèses, les relations entre la nature du travail et les réactions des employés n'ont pas été affectées positivement par la force des besoins supérieurs.

Devant de tels résultats, au moins deux réactions sont possibles. La première, adoptée par White (1978) consiste à admettre que tous les efforts entrepris jusqu'à date ont abouti à un échec et à reconnaître qu'il vaut mieux abandonner purement et simplement cette ligne de recherche. Selon cet auteur, les résultats sont et seront toujours spécifiques à chaque situation et par conséquent non généralisables (et donc non intéressants du point de vue scientifique). Une deuxième réaction consiste à dire qu'il faut poursuivre les recherches, non sans avoir cependant réexaminé la théorie sous-jacente à une prétendue influence des besoins supérieurs et en essayant de corriger certaines faiblesses des recherches antérieures. C'est l'approche qui sera suivie ici.

CADRE THÉORIQUE

Pour expliquer l'influence des besoins supérieurs sur la relation entre l'enrichissement des tâches et la satisfaction des employés, il faut évidemment faire appel à une «théorie de la satisfaction». Bien que plusieurs théories soient disponibles, elles semblent cependant avoir un point en commun: elles définissent la satisfaction comme un «état émotif positif» résultant d'une comparaison favorable entre la réalité (telle que perçue par l'employé) d'une part et les attentes, les besoins, les désirs ou les valeurs de l'employé, d'autre part. Si tel est le cas, il apparaît évident que la relation entre l'enrichissement des tâches (qui crée des conditions propres à satisfaire les besoins supérieurs) et la satisfaction devrait être plus forte chez les employés dont les besoins supérieurs sont plus élevés: cela revient à affirmer que les employés qui désirent X seront plus satisfaits que ceux qui ne désirent pas X lorsque X est présent! S'il est difficile de voir comment cela pourrait ne pas être vrai partout et pour tous les groupes de travailleurs, il faut cependant noter deux points qui ont pu être sources d'erreur dans certaines des études citées précédemment. Premièrement, la satisfaction dont il est question ici porte uniquement sur la tâche: il n'y a pas de raison théorique pour que l'enrichissement du travail augmente la satisfaction quant au salaire ou aux collègues, par exemple; il ne faut donc pas utiliser, comme variable dépendante, un indice de satisfaction «générale» qui inclurait plusieurs dimensions non influencées par l'enrichissement des tâches. Deuxièmement, il faut être prudent quant au choix et à la mesure des dimensions de la tâche et

des composantes de ce qu'on appelle les besoins supérieurs, pour assurer une certaine équivalence ou complémentarité entre ces deux groupes de variables. Cette question sera d'ailleurs reprise plus loin.

L'influence des besoins supérieurs sur la relation entre l'enrichissement des tâches et la motivation est un peu moins évidente. L'explication la plus courante fait appel à la théorie dit "expectancy" ou «VIE» (Vroom, 1964); elle a été formulée pour la première fois par Hackman et Lawler (1971) et reprise plusieurs fois par la suite. Sans entrer dans les détails de cette théorie (et en oubliant pour l'instant les innombrables controverses auxquelles elle a donné lieu), il est possible de la résumer comme suit. Pour être motivé à travailler fort et bien, l'employé doit pouvoir répondre affirmativement aux trois questions suivantes:

1. si je fais les efforts nécessaires, pourrais-je atteindre un haut niveau de rendement? (Expectance).
2. un rendement élevé sera-t-il accompagné ou suivi de diverses conséquences «intrinsèques» (comme un sentiment de compétence ou d'accomplissement) ou «extrinsèques» (comme une augmentation de salaire ou une promotion)? (Instrumentalité).
3. est-ce que ces conséquences anticipées me semblent suffisamment désirables pour justifier l'effort nécessaire à un haut rendement? (Valence).

À partir de cette théorie, on pourrait donc expliquer de la façon suivante l'influence des besoins supérieurs sur la relation enrichissement des tâches > motivation. Quelles que soient les conséquences extrinsèques prévisibles d'un bon rendement, l'employé dont les besoins supérieurs sont très élevés (et dont la tâche est «riche») a une raison supplémentaire d'être motivé: il anticipe des conséquences intrinsèques auxquelles il attache une très grande importance. Sur une tâche et dans des circonstances identiques, son collègue dont les besoins supérieurs sont très faibles ne sera motivé que par l'attrait des conséquences extrinsèques, s'il y en a (s'il n'y en a pas, sa motivation sera presque nulle, alors que le premier employé continuera à être motivé par la nature même du travail). Ici encore, il faut bien admettre que la logique de ce raisonnement semble assez bonne. C'est donc au niveau du choix et de la mesure des variables (et non pas au niveau du cadre théorique) qu'il faut surtout chercher à améliorer les recherches faites dans ce domaine.

LES DIMENSIONS DU TRAVAIL

La mesure des dimensions du travail (la variable indépendante) semble présenter un problème particulier. Presque tous les auteurs cités au début

ont utilisé le "Job Diagnostic Survey" (Hackman et Oldham, 1975) pour mesurer les cinq dimensions suivantes: variété, identité, importance, rétroaction, autonomie. Dans pratiquement tous les cas, cependant, les auteurs ont négligé de vérifier par une analyse factorielle les dimensions réellement mesurées par cet instrument auprès de l'échantillon recueilli. Ceci est une erreur, comme l'ont d'ailleurs démontré Dunham, Aldag et Brief (1977). Ayant fait remplir le questionnaire par près de 6,000 employés répartis dans 20 échantillons différents, ces auteurs ont découvert que, selon les échantillons, le nombre de dimensions mesurées pouvait varier de deux à cinq. Dans la plupart des cas, le nombre de facteurs était inférieur à cinq; les cinq dimensions prévues par le questionnaire n'ont été retrouvées telles quelles que dans deux échantillons sur 20. Leur conclusion est formelle: "All users of the JDS should empirically examine the underlying dimensionality for each and every sample" (p. 222).

L'étude décrite ci-dessous a cherché à tenir compte de cet avertissement (et des remarques précédentes concernant la mesure de la satisfaction) dans la vérification des hypothèses suivantes:

- 1) il y a une corrélation positive entre les caractéristiques normalement associées à l'enrichissement des tâches d'une part et la satisfaction quant au travail et la motivation d'autre part;
- 2) la corrélation entre les caractéristiques normalement associées à l'enrichissement des tâches et la satisfaction quant au travail sera plus forte pour les employés dont les besoins supérieurs sont élevés que pour ceux dont les besoins supérieurs sont faibles.
- 3) cela sera également vrai lorsque la motivation sera utilisée comme variable dépendante.

MÉTHODOLOGIE

Échantillon

Cette étude a été faite auprès de 176 employés dans un hôpital du Québec qui en compte environ 1,000. Ces employés ont été choisis au hasard parmi les différents services de l'hôpital et à différents niveaux hiérarchiques. Ils furent convoqués en groupes de 10 à 15 personnes pour recevoir les explications d'usage et pour remplir un questionnaire anonyme comprenant 150 questions dont plusieurs portaient sur des points qui ne nous concernent pas ici. Les réponses à toutes les questions étaient données sur une échelle de 1 à 5, de type Likert.

Tableau 2
Items retenus pour les dimensions
du travail et allocation de ces
items par facteur

<i>Items</i>	<i>Facteurs</i>			
	1	2	3	4
Mon travail exige beaucoup de compétence et d'habileté	.79	.03	.01	.18
Mon travail exige beaucoup de jugement et de réflexion	.60	.00	.10	.36
Mon travail comporte des responsabilités considérables	.58	.09	.08	.32
Ce travail me permet d'utiliser mon initiative et mon jugement personnel	.47	.22	.08	.32
Ce travail m'aide à me préparer pour des tâches plus difficiles	.52	.18	.34	.30
Mon travail me permet d'utiliser pleinement mes talents et mes connaissances	.41	.16	.33	.13
Mon emploi actuel me permet de faire le travail pour lequel je suis le mieux préparé	.47	.05	.36	.04
Cet emploi ne me laisse aucune liberté pour décider comment je dois faire mon travail*	.05	.64	.25	.01
Je planifie et j'organise moi-même mon propre travail	.14	.71	.01	.05
J'ai beaucoup d'influence sur toutes les décisions qui concernent mon travail	.38	.45	.08	.09
Mon travail est tellement contrôlé par toutes sortes de règlements et de procédures que je ne peux rien décider par moi-même*	.06	.53	.30	.08
Je n'ai aucun moyen d'évaluer la qualité de mon travail*	.02	.07	.61	.06
Ce travail ne m'aide pas du tout à me développer, à apprendre des choses nouvelles*	.22	.19	.66	.30
Il y a très peu de variété dans le travail que je fais: c'est toujours la même routine*	.23	.16	.48	.33
Mon travail m'oblige à régler toutes sortes de problèmes compliqués	.34	.20	.17	.60
Au cours d'une semaine normale de travail, je fais toutes sortes de choses différentes	.12	.07	.17	.55
Il y a beaucoup d'imprévus dans mon travail: je dois souvent faire face à de nouvelles situations	.18	.06	.09	.80
Il m'est difficile de prévoir exactement ce que je vais faire d'une journée à l'autre	.17	.15	.06	.61

*: réponses inversées

Facteurs: 1: Complexité et utilisation des capacités
 2: Autonomie et influence
 3: Évaluation et développement personnel
 4: Variété

Mesures

Les dimensions du travail. 31 items empruntés aux instruments les plus connus (comme le JDS) ou créés spécifiquement par les auteurs furent regroupés a priori selon les dimensions suivantes: complexité, autonomie, variété, utilisation et développement des capacités, identité, importance, rétroaction, contacts personnels. Une analyse factorielle (avec rotation «varimax») ainsi que les exigences normales quant à la fidélité interne des mesures devaient cependant réduire ce nombre aux quatre dimensions suivantes: complexité et utilisation des capacités; autonomie et influence; évaluation et développement personnel; variété. Le Tableau 2 présente les items retenus ainsi que leur distribution par facteurs.

La satisfaction quant au travail. Six items empruntés à la littérature ou créés par les auteurs furent combinés pour mesurer cette variable. Exemples: «J'aime mieux faire ce genre de travail que n'importe quel autre dont je serais capable»; «Je prends beaucoup de plaisir à faire ce que je fais dans mon travail»; «Pour le moment, le genre de travail que je fais correspond exactement à ce que j'ai envie de faire». Ces questions visaient à mesurer la satisfaction quant à la nature même du travail et non pas quant à la quantité de travail ou aux circonstances externes dans lesquelles il s'accomplit. Si on accepte l'hypothèse courante selon laquelle le travail des cadres dans un hôpital est généralement plus intéressant que celui des employés non-cliniques (i.e. cléricaux et manuels), une mesure de la validité de cet instrument est fournie par le fait que le score obtenu par les cadres sur l'ensemble de ces items est significativement plus élevé ($p < .05$) que celui des non-cliniques.

La motivation. À l'origine, sept questions furent utilisées pour mesurer cette variable. Une analyse d'items devait cependant réduire ce nombre à cinq. Exemples: «Je fais tout ce que je peux pour accomplir mon travail d'une façon excellente»; «Sur ce travail, je suis porté à donner le maximum». Il faut noter ici que ces items visent à obtenir une mesure de l'effort réel de l'employé, contrairement à ceux qui sont utilisés par la plupart des auteurs et qui servent à mesurer le «potentiel de motivation» d'une tâche («internal motivation»), e.g. «Je ressens une grande satisfaction lorsque je fais bien mon travail». À notre avis, le questionnaire généralement utilisé mesure davantage la réaction émotionnelle de l'employé lorsqu'il travaille fort que la fréquence et l'intensité de ses efforts.

Les besoins supérieurs. Comme cela se fait presque toujours, cette variable a été mesurée en présentant une série d'items aux répondants et en leur demandant d'indiquer jusqu'à quel point ils voudraient que chaque item fasse partie de leur tâche. Sept items, semblables à ceux du JDS, furent

utilisés. Exemples: «faire un travail qui me force à utiliser pleinement mes talents et mes connaissances»; «faire un travail qui comporte des responsabilités importantes»; «pouvoir réussir des choses difficiles, vaincre des défis, résoudre des problèmes». Le Tableau 3 donne l'indice de fidélité interne (coefficient alpha, Nunnally, 1967) de chacune des mesures utilisées dans la présente recherche.

Tableau 3
Nombre d'items utilisés
pour chacune des variables et
indice de fidélité

<i>Variable</i>	<i>Nombre d'items</i>	<i>Coefficient alpha</i>
Complexité et utilisation des capacités	7	.84
Autonomie et influence	4	.66
Évaluation et développement personnel	3	.66
Variété	4	.76
Satisfaction quant au travail	6	.83
Motivation	5	.73
Besoins supérieurs	7	.90

Méthode statistique

L'effet modérateur d'une variable peut se mesurer de bien des façons. La méthode la plus simple consiste à classer les individus en trois groupes approximativement égaux selon qu'ils ont obtenu un score relativement faible, moyen ou fort sur la variable modératrice. Les corrélations entre les variables indépendantes et dépendantes sont ensuite calculées pour chacun des trois groupes et la différence entre ces corrélations est évaluée au moyen d'un score z (Guilford, 1954). C'est la méthode utilisée ici.

RÉSULTATS

Les résultats présentés au Tableau 4 indiquent que chacune des dimensions mesurées dans cette étude est effectivement reliée à une mesure de satisfaction quant au travail. Les corrélations varient de .17 pour la variété à .41 pour l'autonomie et l'influence. Elles ne sont donc pas particulièrement fortes, mais elles sont toutes significatives à $p < .05$ ou mieux. Comme on pouvait s'y attendre, la combinaison des quatre dimensions en une seule

mesure (qu'on pourrait appeler «niveau d'enrichissement») produit une corrélation légèrement plus élevée. Le même tableau démontre que les corrélations ont tendance à être un peu plus faibles lorsque la motivation est utilisée comme variable dépendante: elles ne dépassent pas .32 et la plus faible (.11) n'est pas significative. Cette différence entre les deux variables dépendantes apparaît surtout au niveau de la mesure combinée «ensemble des dimensions»: .45 pour satisfaction, .31 pour motivation. En général, ces résultats supportent l'hypothèse 1 énoncée plus haut.

Tableau 4
Corrélations entre les dimensions du travail, la satisfaction et la motivation

<i>Dimensions</i>	<i>Satisfaction</i>	<i>Motivation</i>
Complexité et utilisation des capacités	.31**	.32**
Autonomie et influence	.41**	.27**
Évaluation et développement personnel	.40**	.31**
Variété	.17*	.11 n.s.
Ensemble des dimensions	.45**	.31**

*: $p < .05$

**: $p < .01$

Les résultats concernant l'effet modérateur des besoins supérieurs sur la relation entre les dimensions du travail et la satisfaction sont présentés au Tableau 5. Les besoins supérieurs exercent une influence très considérable sur la relation entre la variable «complexité et utilisation des capacités» et la satisfaction. Lorsque ces besoins sont faibles, la corrélation est presque nulle; lorsqu'ils sont élevés, elle atteint .60. Une influence évidente, mais un peu moins forte, s'exerce également avec les variables indépendantes «évaluation et développement personnel» (.27 vs .67) et «variété» (-.07) vs .31). Dans le cas de la relation entre «autonomie et influence» et la satisfaction, la corrélation semble être plus forte lorsque les besoins supérieurs sont élevés que lorsqu'ils sont faibles, mais la différence entre les deux corrélations n'est pas significative. Lorsque toutes les dimensions sont combinées, l'influence des besoins supérieurs apparaît extrêmement forte: la corrélation entre «ensemble des dimensions» et satisfaction passe de .18 (non significatif) lorsque les besoins supérieurs sont faibles à .70 lorsqu'ils sont élevés. Notons ici que toutes les corrélations pour le niveau «moyen» de be-

soins supérieurs se situent entre celles obtenues pour les niveaux «faible» et «fort», ce qui tend à démontrer un effet linéaire de la variable modératrice. L'hypothèse 2 se trouve donc vérifiée auprès de trois dimensions sur quatre et auprès de l'ensemble des dimensions.

Tableau 5
Corrélations entre les dimensions
du travail et la satisfaction pour
trois niveaux de besoins supérieurs

<i>Dimensions</i>	<i>Besoins supérieurs</i>			<i>Différence entre les corrélations^a</i>
	<i>Faibles (n: 54)</i>	<i>Moyens (n: 59)</i>	<i>Forts (n: 56)</i>	
Complexité et utilisation des capacités	.03 n.s.	.41**	.60**	p < .01
Autonomie et influence	.34**	.43**	.44**	n.s.
Évaluation et développe- ment personnel	.27*	.31*	.67**	p < .01
Variété	-.07 n.s.	.29**	.31**	p < .05
Ensemble des dimensions	.18 n.s.	.49**	.70**	p < .01

a: degré de signification de la différence entre les corrélations lorsque les besoins supérieurs sont faibles vs forts

*: p < .05

** : p < .01

L'influence modératrice des besoins supérieurs lorsque la motivation est utilisée comme variable dépendante est démontrée au Tableau 6. Comme dans le cas précédent, cette influence se manifeste partout sauf lorsque la dimension «autonomie et influence» est utilisée comme variable indépendante. La relation entre cette variable et la motivation semble même être affectée de façon négative pour les besoins supérieurs: la corrélation passe de .28 (significatif) lorsque les besoins sont faibles à .16 (non-significatif) lorsqu'il sont élevés. La différence entre ces deux corrélations n'est cependant pas significative et l'effet de la variable modératrice ne semble pas linéaire puisque la corrélation atteint .34 lorsque les besoins supérieurs se situent à un niveau moyen. À l'exception de cette dimension, aucune des corrélations entre variables indépendantes et dépendantes n'est significative lorsque les besoins supérieurs sont faibles. La relation variété — motivation présente une image semblable à celle de la relation variété — satisfaction: corrélation

négative mais non significative lorsque les besoins supérieurs sont faibles, corrélation positive et significative mais relativement faible lorsque les besoins supérieurs sont élevés. Les résultats obtenus supportent l'hypothèse 3 dans le cas de trois dimensions sur quatre et dans le cas de l'ensemble des dimensions.

Tableau 6
**Corrélations entre les dimensions
du travail et la motivation pour
trois niveaux de besoins supérieurs**

<i>Dimensions</i>	<i>Besoins supérieurs</i>			<i>Différence entre les corrélations^a</i>
	<i>Faibles (n: 54)</i>	<i>Moyens (n: 59)</i>	<i>Forts (n: 56)</i>	
Complexité et utilisation des capacités	.10 n.s.	.36**	.48**	p < .05
Autonomie et influence	.28*	.34**	.16 n.s.	n.s.
Évaluation et développe- ment personnel	.17 n.s.	.24*	.47**	p < .05
Variété	-.14 n.s.	.12 n.s.	.24*	p < .05
Ensemble des dimensions	.11 n.s.	.35**	.47**	p < .05

a: degré de signification de la différence entre les corrélations lorsque les besoins supérieurs sont faibles vs forts

* p < .05

** p < .01

DISCUSSION

La procédure suivie dans cette recherche tend à justifier l'utilisation de l'analyse factorielle pour examiner la structure des dimensions du travail auprès de chaque échantillon. Pour ne prendre qu'un exemple: deux dimensions qui à l'origine avaient été perçues comme distinctes, la complexité et l'utilisation des capacités, sont apparues ensuite comme faisant partie d'un même facteur et donc similaires sur le plan opérationnel. Le chercheur doit, bien sûr, construire son questionnaire dans le but de mesurer des variables définies a priori et selon la théorie qu'il utilise. Il doit cependant tenir compte du fait que les répondants ne perçoivent pas la réalité de la même façon que lui et que des items qui lui semblent appartenir à une dimension peuvent

être très bien être attribués à une autre par les employés de telle organisation. De plus, comme l'exemple ci-haut le démontre, ils peuvent percevoir une dimension là où il en voyait deux, ou vice-versa. Cela pose évidemment un problème majeur pour la recherche: est-il possible de construire un questionnaire capable de mesurer X dimensions précises auprès de n'importe quel groupe-échantillon, ou doit-on au contraire présenter une liste d'items aux chercheurs en leur recommandant de vérifier eux-mêmes la dimensionnalité de l'instrument auprès de chaque groupe? La réponse à cette question dépasse le cadre du présent article, mais elle demeure importante pour les recherches futures. Chose certaine, la majorité des auteurs cités ici ont adopté un instrument qui prétendait mesurer quatre ou cinq dimensions et ont supposé que c'est exactement ce qu'il ferait auprès de leur échantillon.

En ce qui concerne l'influence de la nature du travail sur la satisfaction et la motivation, les résultats rapportés ici confirment ce qui avait été dit au début: en général, les caractéristiques d'une tâche dite «enrichie» sont associées à la motivation et, surtout, à la satisfaction des employés. Cette étude peut donc s'ajouter à des dizaines d'autres qui ont obtenu des résultats semblables. Il faut noter cependant que les corrélations ne sont pas particulièrement fortes: l'ensemble des dimensions mesurées ici «n'explique» que neuf pourcent de la variance obtenue dans la mesure de motivation. Les partisans de l'enrichissement généralisé des tâches peuvent se réjouir, mais pas trop!

Le cas de la dimension «variété» est assez particulier. Les recherches portant sur l'influence réelle de cette dimension sur la satisfaction et la motivation ont produit des résultats ambigus. Par exemple, les travaux de Stone et Porter (1975) ainsi que ceux de Keller, Szilagyi et Holland (1975) lui attribuent une importance considérable, alors que ceux de Beer (1968) et de Hill (1975) lui confèrent un rôle à peu près nul. Dans la présente recherche, la variété n'est reliée que faiblement à la satisfaction et aucunement à la motivation (voir Tableau 4; la relation atteint cependant un niveau significatif sous l'effet des besoins supérieurs élevés: Tableaux 5 et 6). Les théories ne sont pas plus unanimes que les recherches: Herzberg (1966) n'inclut pas la variété parmi ses cinq «facteurs de motivation», alors qu'elle est une composante importante des théories de Turner et Lawrence (1965), Scott (1966) et Hackman et Lawler (1971). Comme c'est le cas pour bien d'autres variables, la solution se trouve probablement dans une définition conceptuelle et opérationnelle plus rigoureuse (et plus uniforme d'une recherche à l'autre) de ce qu'on entend par «variété». Si ce mot est défini simplement comme le contraire de monotonie, il est difficile de voir comment cette caractéristique pourrait ne pas être associée à la satisfaction. Si, par contre, le mot variété implique la présence d'une série de changements tels que l'employé ne sait pas ce qui l'attend d'une journée à l'autre (comme c'est un peu

le cas dans la mesure que nous avons utilisée), il est facile de comprendre que plusieurs employés n'y voient pas une source de satisfaction. L'absence de relation trouvée ici entre la variété et la motivation s'explique probablement par le fait que cette dimension, en elle-même, ne produit pas nécessairement des sentiments d'actualisation, d'accomplissement et de compétence, comme le ferait par exemple la dimension «complexité et utilisation des capacités»: un travail qui serait très varié mais également très facile ne serait donc pas une source de motivation. C'est ce que Herzberg (1968) veut caricaturer lorsqu'il dit qu'un employé qui lave des assiettes pendant un moment et des tasses par la suite ne sera pas motivé pour autant.

En général, les résultats concernant l'influence modératrice des besoins supérieurs sur la relation nature du travail — satisfaction quant au travail démontrent que la force de ces besoins joue un rôle considérable. Tel que mentionné plus tôt, il est difficile de voir comment il pourrait en être autrement: il va de soi que les employés qui désirent X dans leur travail seront plus satisfaits lorsque X est présent. Bien que l'influence modératrice de d'autres variables n'ait pas été mesurée ici, les résultats obtenus sont favorables à ceux (e.g. Wanous, 1974) qui croient que les besoins supérieurs constituent la variable modératrice «idéale» dans ce genre d'études. Il est possible de prétendre, en effet, que toutes les autres variables possibles (e.g. le milieu social, l'éducation, l'ancienneté, le niveau hiérarchique) ne jouent un rôle modérateur que par l'impact qu'elles ont sur la force des besoins supérieurs.

L'absence d'un effet modérateur des besoins supérieurs sur la relation entre «autonomie et influence» et satisfaction peut s'expliquer à partir de la mesure des besoins supérieurs utilisée ici. En effet, cette mesure n'incluait pas le besoin d'autonomie et d'influence parmi les besoins supérieurs; elle se limitait aux besoins suivants: compétence et habileté, variété et imprévu, utilisation et développement des talents et des connaissances, responsabilités, défis à relever.² Ceci revient à dire que les employés qui désirent X (la liste ci-dessus) ne seront pas nécessairement plus satisfaits lorsque Y (autonomie et influence) est présent. Les corrélations obtenues entre «autonomie et influence» et satisfaction pour les trois niveaux de besoins supérieurs (.34, .43 et .44) démontrent que tous les employés, quelle que soit la force de leurs besoins supérieurs, sont plus satisfaits lorsqu'on leur permet de contrôler leur propre travail. Le besoin d'autonomie apparaît donc comme un besoin généralisé et indépendant de ceux que Maslow classifie dans les échelons supérieurs de sa hiérarchie.

² Notons qu'il s'agit de dimensions «a priori» et non pas de regroupements résultant d'une analyse factorielle.

En ce qui concerne l'influence des besoins supérieurs sur la relation nature du travail — motivation, la dimension «autonomie et influence» se comporte à nouveau d'une façon différente de ce qui avait été prévu: cette variable est reliée à la motivation chez ceux dont les besoins supérieurs sont faibles, mais elle ne l'est pas chez ceux dont les besoins supérieurs sont forts. Une explication partielle de ce phénomène consisterait à dire que ceux qui éprouvent un grand besoin d'accomplissement sont déjà très motivés et par conséquent réagissent peu à l'addition d'une nouvelle variable telle que l'autonomie. Cette proposition a reçu un certain support dans la littérature. Steers (1975), par exemple, a découvert que la participation produisait ses meilleurs effets chez ceux qui sont le moins sujets à travailler fort de leur propre chef, i.e. ceux dont le besoin d'accomplissement est faible. Ruh, White et Wood (1975) ont obtenu des résultats semblables.

CONCLUSION

Dans l'ensemble, les résultats rapportés ici confirment l'existence d'une relation entre les caractéristiques habituellement associées à l'enrichissement des tâches d'une part et la satisfaction (quant au travail lui-même) et la motivation, d'autre part. Ils suggèrent cependant que cette relation peut être légèrement plus forte pour la satisfaction que pour la motivation et que certaines dimensions du travail (e.g. la variété) peuvent être moins reliées que d'autres aux deux variables dépendantes. Selon la coutume, il convient de rappeler que cette recherche était purement corrélationnelle et que les liens de causalité, s'ils peuvent être inférés, n'ont pas été démontrés. Il convient également de souligner que cette étude n'a pas porté sur l'enrichissement des tâches comme processus dynamique mais bien sur la présence ou l'absence statique de certaines caractéristiques associées à un travail dit «enrichi». Un employé peut réagir favorablement à la présence d'une dimension comme la complexité, mais ne pas apprécier du tout la façon dont une telle dimension est introduite dans son travail à un moment donné, surtout s'il s'était habitué pendant de longues années à un travail simple et sans problème.

Les autres résultats obtenus dans cette étude démontrent l'influence marquée de la force des besoins supérieurs sur la relation entre la nature du travail d'une part et la satisfaction et la motivation d'autre part. De toute évidence, certains des employés de cet échantillon réagissent beaucoup mieux que d'autres en présence d'un travail qui exige de la compétence et de l'habileté, qui comporte des responsabilités importantes, qui permet d'utiliser et de développer des talents naturels, qui permet de réussir des choses difficiles et de vaincre des défis, qui force l'employé à utiliser son jugement

et son initiative, qui contient une bonne part de variété et d'imprévu. Il semble qu'une bonne façon de distinguer ces employés (ceux qui réagissent bien) des autres consiste à mesurer le niveau des besoins dits supérieurs.

L'importance théorique de ces derniers résultats serait évidemment beaucoup plus grande... si des résultats contraires ou ambigus n'avaient pas été obtenus dans au moins une dizaine de recherches semblables! Tant que la diversité des résultats accumulés n'aura pas été expliquée de façon satisfaisante, il serait inopportun de brandir les conclusions d'une seule étude en affirmant qu'ils «prouvent» la validité d'une thèse ou d'une autre. Selon l'expression consacrée, ces conclusions ne peuvent faire plus que «tendre à supporter» une théorie, dans ce cas-ci la théorie de l'efficacité «spécifique» (i.e. non-générale et/ou non uniforme) de l'enrichissement des tâches. Il faut donc se résoudre à poursuivre les recherches et à accumuler des données dans l'espoir qu'une percée sur la plan théorique permettra un jour d'expliquer les divergences obtenues au niveau des résultats. Une autre approche, suggérée par White (1978) consisterait à abandonner une ligne de recherche qui depuis une dizaine d'années a produit autant de résultats contradictoires. Il est à prévoir que plusieurs chercheurs (peut-être ceux qui ont des besoins supérieurs élevés...) refuseront d'accepter ce conseil quelque peu «défaitiste».

En ce qui concerne l'importance ou l'utilité pratique de ces résultats pour l'administrateur, il se pourrait bien que White ait raison, cependant. Il faut faire une distinction ici entre trois effets possibles d'une variable modératrice M sur la relation entre une variable indépendante X et une variable dépendante Y. En premier lieu, il se pourrait que lorsque M est faible, la relation X → Y soit négative, alors qu'elle devienne positive lorsque M est fort. Cela serait le cas, par exemple, si l'enrichissement des tâches créait de l'insatisfaction chez ceux dont les besoins supérieurs sont faibles et de la satisfaction chez les autres. Il serait alors très important que les administrateurs mesurent la force des besoins supérieurs de leurs employés avant de commencer à enrichir les tâches. En deuxième lieu, nous avons la situation suivante: la relation $X \leftrightarrow Y$ est nulle lorsque M est faible, mais elle devient positive et significative lorsque M est fort. Finalement, la troisième situation est celle où la relation entre X et Y est positive et significative lorsque M est faible, mais elle devient plus forte lorsque M est élevé. La grande majorité des études rapportées jusqu'à date (y compris celle-ci) peuvent être classées dans les situations 2 et 3, ce qui diminue considérablement leur importance sur le plan pratique. Concrètement, cela veut dire que l'administrateur peut prendre le risque de créer des tâches dites «enrichies» partout où il le peut: il est possible que certains employés (dont les besoins supérieurs sont faibles) ne réagissent pas (situation 2) ou réagissent peu (situation 3) en

termes de satisfaction et de motivation accrues, mais cela ne lui nuira pas non plus et pourrait bien accroître graduellement leurs besoins supérieurs. Cela suppose évidemment que les employés ont la compétence nécessaire pour assumer des responsabilités plus élevées et que les changements sont introduits avec beaucoup de prudence et souvent avec une rémunération accrue, surtout dans le cas d'employés habitués depuis longtemps à un travail simple. En général, il est probablement souhaitable d'offrir des responsabilités supplémentaires à tout le monde, mais de ne les imposer à personne.

The influence of "superior needs" on the employee's reaction to certain characteristics of his task

The purpose of this article is to examine the moderating influence of superior (higher order) needs on the relationship between certain task characteristics normally associated with job enrichment and the employee's satisfaction and motivation. A review of the literature indicates that while the "main effects" of these characteristics are generally supported, studies dealing with the moderating influence of superior needs have produced conflicting or ambiguous results. One source of difficulty may be that most authors have adopted a ready-made questionnaire to measure four or five characteristics of the task, without determining the dimensions actually perceived by their particular sample group.

In this study, a factor analysis of 31 items borrowed from the literature or created by the authors produced four dimensions with adequate reliability: complexity and use of abilities, autonomy and influence, feedback and personal development, variety. The following hypotheses were verified with a sample of 176 hospital employees: 1. the four dimensions are related separately and jointly to job satisfaction and job motivation. 2. the relationships are stronger in the case of employees with higher intrinsic or superior needs.

In general, the hypotheses are well supported. With regard to main effects, there is one exception: variety does not correlate with motivation. The moderating influence of superior needs is usually strong. For instance, the correlations between "complexity and use of abilities" and job satisfaction are .03, .41 and .60 respectively for low, medium and high levels of superior needs. With motivation as the dependent variable, these correlations become .10, .26 and .48. Contrary to the hypotheses, however, the relationships between "autonomy and influence" and both satisfaction and motivation are not influenced significantly by the level of superior needs.

The discussion of these results bear on the following points: the usefulness of factor analysis for studies of this kind, the ambiguous role of "variety" as a potential determinant of satisfaction and motivation, the choice of superior (or higher-order) needs as possibly the most appropriate moderating variable, the unexpected findings with "autonomy and influence" as the independent variable.

The conclusion points out that a distinction should be made between the process of job enrichment and the simple presence or absence of characteristics associated with an enriched job. The theoretical and practical importance of the results obtained is also discussed at some length. Readers are reminded that several other studies have produced different results and that very few studies have shown a negative moderating influence on the relationships between such job characteristics and employees' reactions. This would seem to indicate that administrators do not stand to lose much by attempting to enrich all jobs, provided the process itself is carried out with some caution.

RÉFÉRENCES

- ALDAG, R.J. et BRIEF, A.P., "Impact of Individual Differences on Employee Affective Responses to Task Characteristics." *Journal of Business Research*, 1975, 4, 311-322.
- BEER, M., "Needs and Need Satisfaction Among Clerical Workers in Complex and Routine Jobs." *Personnel Psychology*, 1968, 21, 209-220.
- BRIEF, A.P. et ALDAG, R.J., "Employee Reactions to Job Characteristics: A Constructive Replication." *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60, 182-186.
- CARROLL, S.J., "Psychological Needs as Moderators of Reactions to Job Enrichment in a Field Setting." *Academy of Management Proceedings*, 1978, 55-57.
- DUNHAM, R.B., ALDAG, R.J. et BRIEF, A.P., "Dimensionality of Task Design as Measured by the Job Diagnostic Survey." *Academy of Management Journal*, 1977, 20, 209-223.
- GUILFORD, J., *Psychometric Methods*. New York, McGraw-Hill, 1954.
- HACKMAN, J.R. et LAWLER, E.E., "Employee Reactions to Job Characteristics." *Journal of Applied Psychology*, 1971, 55, 259-286.
- HACKMAN, J.R. et OLDHAM, G.R., "Development of the Job Diagnostic Survey." *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60, 159-170.
- HACKMAN, J.R. et OLDHAM, G.R., "Motivation Through the Design of Work." *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16, 250-279.
- HACKMAN, J.R., PEARCE, J.L. et WOLFE, J.C., "Effects of Changes in Job Characteristics on Work Attitudes and Behaviors: A Naturally Occurring Quasi-Experiment." *Organizational Behavior and Human Performance*, 1978, 21, 289-304.
- HERZBERG, F., *Work and the Nature of Man*, Cleveland, World Publishing Company, 1966.
- HERZBERG, F., "One More Time: How Do You Motivate Employees." *Harvard Business Review*, 1968, 46, 53-62.
- HILL, A.B., "Work Variety and Individual Differences in Occupational Boredom." *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60, 128-131.
- KELLER, R.T., SZILAGYI, A.D. et HOLLAND, W.E., "Job Characteristics of Research and Development Personnel: Relationships with Satisfaction and Role Variables." *Academy of Management Proceedings*, 1975.
- KIDRON, A.G., "Individual Characteristics as Moderators of the Job Characteristics — Satisfaction Relationship." *Academy of Management Proceedings*, 1977, 71-75.
- LAWLER, E.E., HACKMAN, J.R. et KAUFMAN, S., "Effects of Job Redesign: A Field Experiment." *Journal of Applied Social Psychology*, 1973, 3, 49-62.
- NUNNALLY, J., *Psychometric Theory*, New-York, McGraw-Hill, 1967.

- OLDHAM, G.R., "Job Characteristics and Internal Motivation: The Moderating Effects of Interpersonal and Individual Variables", *Human Relations*, 1976, 29, 559-569.
- PIERCE, J.L. et DUNHAM, R.B., "Task Design: A Literature Review." *Academy of Management Review*, 1976, 1, 83-97.
- RUH, R.A., WHITE, J.K. et WOOD, R.R., "Job Involvement, Values, Personal Background, Participation in Decision-Making, and Job Attitudes." *Academy of Management Journal*, 1975, 18, 300-312.
- SCOTT, W.E., "Activation Theory and Task Design." *Organizational Behavior and Human Performance*, 1966, 1, 3-30.
- SIMS, H.P. et SZILAGYI, A.D., "Job Characteristic Relationships: Individual and Structural Moderators." *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 17, 211-230.
- STEERS, R.M., "Task-Goal Attributes, n. Achievement, and Supervisory Performance." *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, 13, 392-403.
- STONE, E.F., "The Moderating Effect of Work-Related Values on the Job Scope — Job Satisfaction Relationship." Thèse de doctorat, University of California, Irvine, 1974. (University Microfilms no. 74-27, 381).
- STONE, E.F., MOWDAY, R.T. et PORTER, L.W., "Higher Order Need Strengths as Moderators of the Job Scope — Job Satisfaction Relationship." *Journal of Applied Psychology*, 1977, 62, 466-471.
- STONE, E.F. et PORTER, L.W., "Job Characteristics and Job Attitudes: A Multivariate Study." *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60, 57-64.
- TURNER, A.N. et LAWRENCE, P.R., *Industrial Jobs and the Worker: An Investigation of Response to Task Attributes*, Boston, Harvard University Press, 1965.
- VROOM, V.H., *Work and Motivation*, New-York, Wiley, 1964.
- WANOUS, J.P., "Individual Differences and Reactions to Job Characteristics." *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, 616-622.
- WHITE, J.K., "Individual Differences and the Job Quality — Worker Response Relationship: Review, Integration, and Comments." *Academy of Management Review*, 1978, 3, 267-280.